

PROCÈS-VERBAL DE SÉANCE DU COLLÈGE

SÉANCE DU LUNDI 4 DÉCEMBRE 2023

ORDRE DU JOUR

Préambule	p. 2
1. Procès-verbal de la séance du mercredi 20 septembre 2023 (vote)	p. 5
2. Budget rectificatif de l'exercice 2023 (vote)	p. 5
3. Budget initial de l'exercice 2024 (vote)	p. 7
4. Programme pluriannuel d'évaluations (vote)	p. 11
5. Modalités de nomination des directeurs de département du Hcéres (vote)	p. 15
6. Présentation du rapport d'évaluation du CNRS (Centre national de la recherche scientifique) (information)	p. 18

MEMBRES DU COLLÈGE PRÉSENTS

Didier Roux (président de séance).

Cristine Alves Da Costa, Geneviève Almouzni, Michel Bidoit, Laurent Bigué, Valérie Botta-Genoulaz, Hélène Burllet, Stéphane Dalmas, Arianna Esposito, Sylvain Ferez, Manuelle Franck, Cristina Ghitulica, Caroline Gruson, René Guinebretière, Paul Indelicato, Marilena Maniaci, Tanguy Nebut, Isabelle Oswald, Benjamin Peutevynck, Marine Ribals, Jean-Claude Sirard, Carole Siret, Nathalie Vergnolle, Cathie Vix.

INVITÉS PERMANENTS PRÉSENTS

Stéphane Le Boulter (secrétaire général et président du Hcéres par intérim) et José Morales (agent comptable).

INVITÉS PRÉSENTS

Aude Berviller, Maria Bonnafous-Boucher, Lynne Franjié, Pierre Glaudes, Claude Guéant, Camille Jannic, Jean-Pierre Korolitski, Bernard Larrourou, Olivier Le Gall, Frédérique Sachwald.

La séance est ouverte à 14 heures.

Stéphane LE BOULER, secrétaire général et président du Hcéres par intérim, accueille les membres du collège réunis dans les locaux du Hcéres, ainsi que ceux qui sont connectés à distance et les remercie tous de leur participation.

Il explique assurer l'intérim de la présidence du Hcéres – depuis le départ de Thierry COULHON pour l'IPP (Institut polytechnique de Paris) le 26 septembre 2023 – et exercer à ce titre les fonctions de président dans leur plénitude, sauf pour la présidence des séances du collège, qui revient à Didier ROUX en sa qualité de membre présent doyen d'âge – conformément au décret du 29 novembre 2021 relatif à l'organisation et au fonctionnement du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur¹.

Endossant avec plaisir le rôle qui lui revient en tant qu'aîné, **Didier ROUX** indique qu'il veillera au bon déroulement de la réunion, à l'enchaînement des points inscrits à l'ordre du jour, au respect du temps imparti, à la distribution de la parole et à l'organisation des votes. Ces derniers, comme précisé dans le *Règlement intérieur du Haut Conseil* (Titre 2, Organisation et fonctionnement du collège, art.6 – 6.2) « ont lieu à main levée ». C'est pourquoi, afin de préserver le parallélisme des formes, il sera demandé le cas échéant de lever la main dans la salle et à distance directement devant la caméra ou par l'intermédiaire de l'icône « réaction » de l'application de visioconférence.

Stéphane LE BOULER signale que le processus de désignation du nouveau président du Hcéres est régi par les textes, notamment la Loi du 24 décembre 2020 de programmation de la recherche pour les années 2021 à 2030² qui prévoit une nomination par décret du Président de la République, après appel public à candidatures, examen de ces candidatures par une commission dont les membres sont désignés par le Premier ministre sur proposition des ministres chargés de la recherche et de l'enseignement supérieur, puis approbation du choix du candidat ou de la candidate retenu(e) par les commissions des deux Assemblées – sous réserve d'un blocage à la majorité des 3/5^e.

René GUINEBRETIERE veut savoir si une date a été envisagée pour lancer l'appel à candidatures.

Stéphane LE BOULER répond que rien n'est décidé à ce stade, sachant que différentes questions se posent, liées en particulier au fait que, normalement, le successeur désigné à l'issue de ce processus assez long ne saurait qu'achever le mandat de Thierry COULHON. La réflexion se poursuit au MESR (ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche) et au Secrétariat général du Gouvernement dans l'objectif d'arrêter, au regard des textes en vigueur et du temps déjà écoulé, la meilleure solution.

¹ Le décret du 29 novembre 2021 est désormais codifié dans le [code de la recherche aux articles R. 114-1 à R. 114-23](#), en application du [décret du 27 décembre 2023](#) portant partie réglementaire du code de la recherche :

- article 10 devenu article R. 114-11: « En cas d'empêchement du président ou de vacance de son emploi, le secrétaire général assure l'intérim des fonctions mentionnées à l'article R. 114-10. »

- article 8 devenu article R. 114-10 : « Pour l'organisation et le fonctionnement du Haut Conseil, le président :

1° Propose au collège le règlement intérieur ;

2° Nomme aux emplois, y compris celui de secrétaire général, fixe les rémunérations et les indemnités ;

3° Nomme les responsables des départements et les membres de leurs conseils d'orientation et en informe le collège ;

4° A autorité sur les agents du Haut Conseil et définit leurs attributions. Il fixe l'organisation des services et les règles de gestion des agents contractuels, après avis des instances représentatives du personnel compétentes ;

5° Signe tous les actes relatifs à la compétence du Haut Conseil ;

6° Valide les procédures d'évaluation mises en œuvre par d'autres instances ;

7° Nomme les experts ;

8° Contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts ;

9° Prépare les délibérations du collège et en assure l'exécution ;

10° Représente le Haut Conseil en justice et agit en son nom ;

11° Est ordonnateur des recettes et des dépenses ;

12° Conclut les contrats, conventions et marchés ;

13° Tient la comptabilité des engagements. »

- article 6 devenu article R. 114-8 : « En cas d'empêchement du président ou de vacance de son emploi, la séance du collège est présidée par le plus âgé des membres présents. »

² [Loi du 24 décembre 2020](#) de programmation de la recherche pour les années 2021 à 2030 : « Le président du Haut Conseil est nommé par décret du Président de la République, après appel public à candidatures et examen de ces candidatures par une commission dont les membres sont désignés par le Premier ministre sur proposition des ministres chargés de la recherche et de l'enseignement supérieur. »

Par ailleurs, **Stéphane LE BOULER** souhaite plus particulièrement la bienvenue à trois nouveaux membres du collège, nommés par le décret du 6 octobre 2023 et qui assistent à leur première séance en tant qu'élus désignés sur proposition du CoNRS (Comité national de la recherche scientifique) :

- Cristine ALVES DA COSTA (qui remplace Jean-Luc ADAM), directrice de recherche à l'Inserm (Institut national de la santé et de la recherche médicale) ;
- Tanguy NEBUT (qui remplace Ambra GIGLIA-MARI), ingénieur de recherche à l'Institut de physique du globe de Paris ;
- Carole SIRET (qui remplace Sylvie BRAU-NOGUÉ), ingénieure d'études au Centre d'Immunologie de Marseille-Luminy.

Quant aux membres du collège ayant été « *nommés sur proposition* » du CNU (Conseil national des universités) « *parmi [ses] membres élus* »³ et dont les mandats n'ont pas été renouvelés à l'issue des élections de novembre 2023, il appartient au pouvoir réglementaire de se prononcer sur leur situation. Effectivement, comme évoqué lors de la séance du collège du 20 septembre dernier et dans différents échanges de courriels, l'interprétation des textes doit être consolidée. Le MESR, sur le rapport duquel sont pris les décrets de nomination des membres du collège, a donc été saisi. En attendant que des éclaircissements soient apportés, il est entendu que les membres proposés par le CNU continuent de siéger pleinement au sein du collège du Hcéres et de participer aux délibérations.

Rappelant que lui-même et ses collègues ne représentent pas le CNU dans la mesure où ils n'agissent pas en son nom et ne lui rendent aucun compte, **René GUINEBRETIERE** demande que le terme « *représentants* » employé à plusieurs reprises pour les désigner dans le procès-verbal de la précédente réunion soit remplacé par la formule légale d'usage « *nommés sur proposition* ».

Didier ROUX indique en prendre bonne note.

Avant de passer à l'ordre du jour, **Stéphane LE BOULER** fait un point rapide sur les **actualités de l'évaluation** :

- la **vague E** a été lancée le jeudi 28 septembre à l'ENSA (École nationale supérieure d'architecture) Val-de-Seine, en présence des délégations des présidences et directions des établissements évalués (Île-de-France hors Paris, Hauts-de-France, La Réunion et Mayotte) ; les rencontres stratégiques ont toutes eu lieu et le dernier atelier thématique se déroulera mardi 5 décembre ;
- la **vague D** suit son cours : les entretiens se succèdent pour l'évaluation des unités de recherche ; les visites des écoles d'art et d'architecture sont achevées, celles des EESPIG (établissements d'enseignement supérieur privés d'intérêt général) se poursuivront jusqu'à la fin du mois de décembre et celles des universités sont programmées fin février 2024 (PSL – Paris Sciences & Lettres), début avril (Paris Cité, Sorbonne-Paris Nord) et mi-mai (Panthéon-Sorbonne, Sorbonne Nouvelle, Panthéon-Assas) ;
- les rapports d'évaluation de la **vague C** sont rendus publics au fil de leur achèvement dans un format « *évaluation intégrée* » regroupant les rapports des établissements, les rapports des cycles de formation et les synthèses recherche :
 - o sont parus ou à paraître, d'ici la fin de l'année 2023, les rapports des Universités de Haute-Alsace (12 juillet), de Strasbourg (4 septembre), de Reims Champagne Ardenne (19 septembre), de technologie de Belfort-Montbéliard (21 septembre), de Toulon (25 septembre), de technologie de Troyes (11 octobre), d'Avignon (30 octobre), de Lorraine (8 novembre), de Bourgogne (29 novembre) et de Franche-Comté (5 décembre) ;
 - o paraîtront, entre janvier et février 2024, les rapports des Universités de Côte d'Azur, de Polynésie, de Tours, d'Orléans, d'Aix-Marseille, de Corse et de Nouvelle-Calédonie.

³ La Loi (dite FIORASO) du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche instaurant le Hcéres puis la Loi du 24 décembre 2020 de programmation de la recherche pour les années 2021 à 2030 disposent que les « [membres du collège du Hcéres] nommés sur proposition des instances nationales compétentes en matière d'enseignement supérieur et de recherche [le sont] parmi leurs membres élus. »

S'agissant des évaluations hors vague, **Stéphane LE BOULER** souligne les deux grandes procédures qui se déploient :

- d'abord, parallèlement aux vagues D et E, l'**évaluation des EPE** (établissements publics expérimentaux) – en vue de leur sortie d'expérimentation – concerne :
 - o l'Université Polytechnique Hauts-de-France, dont le rapport⁴, publié le 22 novembre, exprime l'avis favorable du comité d'experts à une sortie d'expérimentation au second semestre 2024, sous réserve de la prise en compte de recommandations expresses ;
 - o l'Université Paris-Saclay, pour laquelle une visite est programmée en mars 2024 ;
 - o l'Université Gustave Eiffel et l'Université Panthéon-Assas, qui projettent une sortie d'expérimentation au 1^{er} janvier 2025 ;
- ensuite, l'**évaluation des IHU** (Instituts hospitalo-universitaires) – confiée au Hcéres par le MESR, le ministère de la Santé et le SGPI (Secrétariat général pour l'investissement) – est engagée :
 - o les rencontres stratégiques sur site ont débuté et s'étendront jusque fin décembre pour les 7 IHU considérés : FOResIGHT (23 novembre), Strasbourg (1^{er} décembre), ICAN (6 décembre), Méditerranée Infection (14 décembre), ICM-Institut du cerveau et Imagine (18 décembre), Liryc (21 décembre) ;
 - o les travaux d'évaluation seront conduits durant l'année 2024 et les rapports devraient être finalisés en mars 2025.

Pour ce qui est des **évaluations des organismes de recherche**, il sera question aux points 4 et 6 de cette séance d'une part de leur programmation pluriannuelle, d'autre part de l'évaluation du CNRS (Centre national de la recherche scientifique), ainsi que de la publication du rapport à l'occasion de la conférence de presse du 20 novembre 2023. En outre, l'évaluation d'Inria (Institut national de recherche en sciences et technologies du numérique) est bien avancée (visite effectuée en octobre 2023), celle de l'Institut Pasteur de Paris a commencé (visite prévue en juin 2024) et celles de l'ANR (Agence nationale de la recherche) et de l'Ineris (Institut national de l'environnement industriel et des risques) sont entrées en phase préparatoire (visites envisagées fin 2024).

À côté de l'évaluation, **Stéphane LE BOULER** partage encore d'autres informations relatives au Hcéres et susceptibles d'intéresser les membres du collège.

L'**Ofis** (Office français de l'intégrité scientifique) a lancé son appel à candidatures en vue du renouvellement partiel de son conseil d'orientation, selon les modalités de nomination approuvées par le collège. Il s'attache également à la collecte des rapports bisannuels sur l'intégrité scientifique que doivent réaliser les « établissements publics contribuant au service public de la recherche et les fondations reconnues d'utilité publique ayant pour activité principale la recherche publique », conformément au code de la recherche⁵.

Au **plan international**, la prochaine commission d'accréditation se réunira le 22 décembre 2023 pour rendre son avis sur trois évaluations institutionnelles (*Universidad Nacional* du Costa Rica, Université Joseph Ki-Zerbo du Burkina Faso, Institut 2iE du Burkina Faso) et quatre évaluations de formations (de trois centres d'excellence africains du Togo hébergés par l'Université de Lomé).

Enfin, il convient de féliciter Marilena MANIACI, qui a été élue au *Board* de l'**ENQA** (*European Association for Quality Assurance in Higher Education*), où elle aura le mérite de représenter désormais à la fois l'**ANVUR** (*Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca*) et le Hcéres puisqu'elle est membre de son collège.

Proposant de passer à l'**ordre du jour** de la présente réunion, **Didier ROUX** précise que celui-ci comporte six points :

- cinq points appelant un vote : approbation du procès-verbal de la séance du 20 septembre (point 1), examen du budget rectificatif de l'exercice 2023 (point 2) et du budget initial de

⁴ Rapport d'évaluation de la sortie d'expérimentation de l'Université Polytechnique Hauts-de-France.

⁵ Article L. 211-2 : « Les établissements et fondations mentionnés au troisième alinéa du présent article transmettent tous les deux ans au ministre chargé de la recherche et au Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur un rapport sur les actions entreprises dans le cadre des dispositions du présent article. »

- l'exercice 2024 (point 3), programme pluriannuel d'évaluations (point 4) et modalités de nomination des directeurs de département du Hcéres (point 5) ;
- et un point d'information : présentation du rapport d'évaluation du CNRS (point 6).

1. PROCÈS-VERBAL DE LA SÉANCE DU MERCREDI 20 SEPTEMBRE 2023 (VOTE)

Stéphane LE BOULER récapitule l'essentiel des sujets qui avaient été débattus en matière :

- d'évaluation : modifications apportées aux référentiels d'évaluation (des établissements, des écoles d'art et de design, des formations du 3^e cycle) et nouveaux référentiels d'évaluation (des écoles d'architecture et de paysage, des formations du 1^{er} et du 2^e cycle des écoles du domaine de la culture, des IHU) ;
- de conditions de rémunération et de financement des frais de mission : dispositifs indemnitaires (membres du collège, personnels permanents, personnes extérieures participant aux commissions organisées par le Hcéres), politique voyage (hébergement exceptionnel à Paris en vague D et en vague E d'experts résidant en banlieue parisienne) ;
- de modalités de nomination : des membres du conseil d'orientation scientifique de l'OST (Observatoire des sciences et techniques) et du conseil d'orientation de l'Ofis ;
- et de modalités de validation par le Hcéres : des procédures d'évaluation mises en œuvre par d'autres instances d'évaluation spécialisées à périmètre national d'intervention.

Didier ROUX s'enquiert d'éventuelles corrections ou observations sur le procès-verbal qui a été communiqué la semaine passée aux membres du collège.

Valérie BOTTA-GENOULAZ souhaite la confirmation que, comme demandé précédemment par René GUINEBRETIERE, le terme « *représentants* » sera bien remplacé par la formule « *nommés sur proposition* ».

Didier ROUX acquiesce et, en l'absence d'autres remarques, propose de passer au vote.

Le procès-verbal de la séance du mercredi 20 septembre 2023 est approuvé (23 membres présents au moment du vote, 22 voix pour, 1 membre n'a pas pris part au vote).

2. BUDGET RECTIFICATIF DE L'EXERCICE 2023 (VOTE)

Stéphane LE BOULER indique que c'est la première fois que le Hcéres a recours à une décision modificative budgétaire pour son exercice 2023, le second en tant qu'API (autorité publique indépendante), qui avait été voté par le collège dans sa séance du 5 décembre 2022, et pour lequel la situation est plus contrainte que pour le premier exercice 2022.

En effet, plusieurs raisons contribuent à un **accroissement (+9,7%) des dépenses de personnel**, dont les prévisions évoluent de 13 600 000 € dans le budget initial à 14 920 000 € dans le budget rectificatif :

- la taxe sur les salaires qui résulte du passage au statut d'API et augmente en même temps que les rémunérations – aussi bien des personnels permanents que des conseillers scientifiques et des experts – pour environ 1 000 000 € ;
- les mesures générales non prévues ou non compensées par la dotation de l'État, soit près de 300 000 € pour les années 2022 et 2023 :
 - o les revalorisations du point d'indice de la fonction publique (3,5% au 1^{er} juillet 2022 et 1,5% au 1^{er} juillet 2023) ;
 - o la prime de pouvoir d'achat exceptionnelle⁶ ;
 - o la part de l'abonnement aux transports assumée par les employeurs de la fonction publique, passée de 50 à 75% le 1^{er} septembre 2023 ;
- la hausse de l'indemnisation des experts, liée au report d'une partie des paiements 2022 sur l'exercice 2023 et, surtout, aux taux de rémunération majorés⁷ afin de valoriser la fonction d'expert et de renforcer son attractivité ;

⁶ Décret du 31 juillet 2023 portant création d'une prime de pouvoir d'achat exceptionnelle pour certains agents publics civils de la fonction publique de l'État et de la fonction publique hospitalière ainsi que pour les militaires.

⁷ Décret du 20 décembre 2022 modifiant le décret n° 2015-1143 du 15 septembre 2015 instituant des indemnités susceptibles d'être allouées à certains personnels et collaborateurs du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur et Arrêté du 20 décembre 2022 modifiant l'arrêté du 15 septembre 2015 fixant les montants des indemnités susceptibles d'être allouées aux membres du conseil et à certains personnels du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur.

- le développement des missions d'évaluation induisant celui de l'activité des conseillers scientifiques et par conséquent une élévation du coût afférent ;
- la prise en charge de deux emplois supplémentaires pour la CEFDG (Commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion).

Cependant, cette augmentation des dépenses de masse salariale est compensée par :

- des **efforts sur le fonctionnement**, dont les prévisions de consommation s'établissent dans le budget rectificatif à 8 343 000 € en AE (autorisations d'engagement) et 9 187 600 € en CP (crédits de paiement) contre 8 586 000 € en AE et 10 176 000 € en CP dans le budget initial, soit une **baisse** de 2,8% pour les AE et de 9,7% pour les CP :
 - o réduction des dépenses, en particulier pour le numérique (internalisation du développement d'applications, projets retirés ou repoussés, solutions *open source*, gestion du stockage des données) et pour la communication (mobilisation des ressources en interne) ;
 - o décalage de certaines opérations, comme l'élaboration de la cartographie de la formation en France par l'OES (Observatoire de l'enseignement supérieur) ;
 - o décaissements moindres qu'envisagés pour les remboursements aux établissements au titre des conventions pour les mises à disposition et les délégations de personnels (enseignants-chercheurs, enseignants, chercheurs) : 840 000 € ont été récupérés sur les montants estimés des CP à acquitter car ils correspondent à des factures non reçues en 2023, d'où leur report en 2024 ;
- une **enveloppe d'investissement** (essentiellement des dépenses informatiques pour le renouvellement partiel du parc des agents permanents) revue à la **baisse** (-30%), passant de 60 000 € en AE et en CP à 42 000 € en AE et en CP ;
- des **recettes en hausse** :
 - o réévaluation de 40% des ressources propres (sachant que la dotation de l'État reste fixée à 21 458 580 €) : leur évolution de 650 000 € à 910 000 € se justifie dès lors que le nombre d'évaluations payantes à l'international et de commandes émanant d'entités françaises publiques ou privées ayant déjà donné lieu à des paiements et/ou à des signatures de conventions incite à l'optimisme ;
 - o depuis juin 2023 et après accord du propriétaire du bâtiment Kaleïdo et validation par la DIE (Direction de l'immobilier de l'État), sous-location d'espaces au 8^e étage pour une surface de 300 m² à l'Amue (Agence de mutualisation des universités et des établissements d'enseignement supérieur ou de recherche).

Dans ces conditions (augmentation des dépenses de personnel, diminution des dépenses de fonctionnement et accroissement des recettes) :

- le solde budgétaire prévisionnel est déficitaire de 1 680 600 € (contre 1 727 420 € au budget initial) et 1 647 900 € sont prélevés sur la trésorerie, qui s'élève à 1 538 060 € en fin d'exercice 2023 ;
- le fonds de roulement, constitué à hauteur de 2 612 706 € en 2022, est prélevé de 1 680 600 € et s'établit à 932 106 €.

Pour finir, **Stéphane LE BOULER** renvoie aux trois documents mis à la disposition des membres du collège :

- le projet de délibération n° 2023-3-02 reprenant le plafond d'emplois (inchangé), les autorisations budgétaires et les prévisions comptables modifiées ;
- la note « *Budget rectificatif 2023* » résumant les éléments essentiels ;
- les tableaux normés (liasse budgétaire) modifiés en conséquence et intégrant les aspects patrimoniaux.

Stéphane DALMAS s'interroge sur la grande différence qui concerne le poste de la médecine de prévention entre le budget initial (15 000 €) et le budget rectificatif (53 000 €).

Stéphane LEBOULER explique que le Hcéres a fait le choix de renforcer la qualité de l'accompagnement médical de ses collaborateurs en élargissant les plages horaires de consultation du médecin du travail.

Camille JANNIC, secrétaire générale adjointe, le confirme. Le médecin du travail, dorénavant installé dans les locaux du Hcéres, reçoit les agents pour les visites médicales non plus une fois par mois mais

deux matinées (mardi et mercredi) tous les quinze jours. D'où une meilleure efficacité au quotidien (notamment en termes de fluidification des visites réglementaires des nouveaux arrivants), une meilleure réactivité en cas de problème ou d'urgence à gérer et un meilleur suivi puisque les personnels bénéficient de la présence régulière d'une praticienne à l'écoute et investie. Partant, les 15 000 € inscrits au budget initial 2023 n'étaient pas significatifs : outre un reliquat 2022 de 10 000 € à considérer, le coût réel stabilisé de la médecine de prévention est de 45 000 €. C'est d'ailleurs cette somme qui figure au budget initial 2024.

Stéphane DALMAS sollicite des précisions sur les revenus générés par la sous-location du 8^e étage à l'Amue.

Stéphane LE BOULER évoque un montant d'environ 76 500 € taxes comprises pour la période de juin à décembre 2023, ce qui équivaut à 131 000 € taxes comprises pour une année entière. Soulignant le poids financier de l'immobilier (près de 15% du budget) et le ratio observé de 31,4 m²/poste de travail (alors que la limite définie par l'État est comprise entre 12 m² et 16 m²), il ajoute que le Hcéres mène une véritable politique d'économies et de normalisation en la matière à la faveur de circonstances doublement propices : la fin du bail d'occupation du bâtiment Kaleïdo le 1^{er} janvier 2025 et le projet de rénovation du siège du Cnes (Centre national d'études spatiales) dans le 1^{er} arrondissement parisien, visant à libérer certaines surfaces et à les partager avec d'autres institutions. Plus concrètement, l'emménagement au siège du Cnes étant programmé en janvier 2026, le Hcéres a mandaté un cabinet spécialisé pour l'assister dans ses négociations avec le propriétaire s'agissant des modalités financières de la remise en état des lieux et d'une éventuelle sortie anticipée (possiblement dès mi-septembre 2024). Tant que cette dernière ne sera pas déterminée, plusieurs hypothèses sont à l'étude en vue de recourir à des espaces de coworking provisoires, situés dans Paris intra-muros, pour une période pouvant aller d'un an à un an et demi. Quoiqu'il en soit, le gain annuel escompté s'élèverait à 1 500 000 € et serait effectif à partir de fin 2025-début 2026.

En l'absence d'autres questions, **Didier ROUX** propose de passer au vote.

Le budget rectificatif de l'exercice 2023 est approuvé (24 membres présents au moment du vote, 24 voix pour).

3. BUDGET INITIAL DE L'EXERCICE 2024 (VOTE)

Didier ROUX invite Stéphane LE BOULER à présenter le budget 2024, qui est le troisième depuis le passage du Hcéres au statut d'API le 1^{er} janvier 2022. Comme pour le budget rectificatif 2023, les membres du collège ont été destinataires du projet de délibération (n° 2023-3-03), de la note récapitulative (« Budget initial 2024 ») et de la liasse budgétaire.

Stéphane LE BOULER se réfère à ses propos précédents (cf. *supra*) sur le budget rectificatif 2023 pour en caractériser les faits marquants :

- des dépenses contenues (-10% en CP) ;
- des ressources propres en hausse (+40%) ;
- une augmentation des dépenses de personnel (+9,7% en CP).

Pour ce qui est de l'année 2024, **le plafond d'emplois a été fixé à 128 ETPT** (équivalents temps plein travaillé / « moyennés » sur l'année), avec une perspective de 130 ETP (équivalents temps plein) au 31 décembre, soit une progression de quatre ETPT par rapport à 2023, auxquels pourraient être adjoints deux postes d'apprentis (+0,67 ETPT). Bien que le relèvement de ce plafond ne prenne pas entièrement en compte le portage de quatre emplois pour la CEFDG, cette progression permettra de poursuivre la rationalisation de l'organisation et la montée en compétences, à la fois sur les fonctions cœur de métier de l'évaluation et sur les fonctions support (métiers du numérique et des données, des ressources humaines et des finances).

Sur les **23 775 000 € de ressources**, **21 928 000 €** proviennent d'une **dotations d'État** unique répartie sur les programmes budgétaires 150 et 172 du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche⁸.

⁸ Programme 150 = Formations supérieures et recherche universitaire ; programme 172 = Recherches scientifiques et technologiques pluridisciplinaires.

Cette dotation 2024 s'est faiblement accrue (+2%, soit 441 000 €) par rapport à 2023 pour tenir compte des charges nouvelles, notamment le développement des missions du Hcéres.

À cela s'ajoutent **1 875 000 € de prévisions de ressources propres** et d'autres financements, qui augmentent notablement (+ 50%) par rapport à 2023. Celles-ci correspondent :

- aux revenus des sous-locations : 8^e étage à l'Amue (cf. *supra*) et bureaux au Réseau Figure ;
- au remboursement des coûts relatifs au traitement d'un agent dans le cadre d'une mise à disposition sortante ;
- au cofinancement, à hauteur de 14 000 € par an, d'un doctorant élu au dispositif COFRA (convention de formation par la recherche en administration) et accueilli au Hcéres depuis le 1^{er} novembre 2023 ;
- à la mise en place, à partir de l'automne 2023, d'un mécanisme de récupération de la TVA (taxe sur la valeur ajoutée) déductible ;
- et surtout, pour la plus grande part, aux prestations d'évaluation facturées aux entités commanditaires, publiques ou privées, en France et à l'international ; les prévisions restent toutefois prudentes et fondées sur le fait que les recettes sont échelonnées sur plusieurs exercices, à l'instar de celles issues de l'évaluation des IHU (devis de 520 000 € répartis sur 2024 et 2025) ou des évaluations institutionnelles et de formations à l'étranger (signatures des conventions et paiements ne sont pas simultanés).

Quant aux **dépenses** estimées pour 2024, elles se déclinent comme suit :

- personnel : 14 400 000 € en AE et CP (contre 14 920 000 € au BR – budget rectificatif – 2023) ;
- fonctionnement : 9 325 000 € en AE (contre 8 343 000 € au BR 2023) et 9 293 000 € en CP (contre 9 187 600 € au BR 2023) ;
- investissement : 82 000 € en AE et en CP (contre 42 000 € au BR 2023).

Après avoir redit que l'enjeu principal était de réduire (- 520 000 €) les **dépenses de personnel** pour l'exercice 2024, **Stéphane LE BOULER** indique que, pour un meilleur suivi, deux destinations budgétaires *ad hoc* ont été créées, isolant la taxe sur les salaires et les autres dépenses (comme l'assurance chômage ou la RAFP – retraite additionnelle de la fonction publique), qui s'élèvent à 1 070 000 €, plutôt que de les affecter aux destinations relevant des traitements et indemnités des agents permanents, des conseillers scientifiques, des experts, des membres du collège et des personnes extérieures qualifiées.

Pour ce qui est de la hausse (+981 400 € en AE et +105 400 € en CP) des **dépenses de fonctionnement**, hormis la question immobilière en cours de résolution (cf. *supra*), elle est avant tout conjoncturelle :

- le coût des missions se déroulant en vagues D et E (pour lequel le collège a justement autorisé des adaptations et des dépassements dans sa séance du 20 septembre 2023) subit les répercussions de l'augmentation :
 - o d'une part, des tarifs d'hébergement (+30% à +100% en fonction des hôtels et des périodes) consécutivement aux événements de 2023 et 2024 en zone Île-de-France (Coupe du monde de rugby et Jeux olympiques) ;
 - o d'autre part, des frais de remboursement des repas hors dispositions dérogatoires (arrêté du 20 septembre 2023 faisant passer de 17,50 € à 20 € la prise en charge de la restauration des agents pendant leurs déplacements⁹) ;
- l'évaluation des IHU implique la mise en œuvre des moyens nécessaires à la réalisation d'une étude socio-économique ;
- le renouvellement du vivier des conseillers scientifiques depuis 2022 induit des conventions de remboursement aux établissements plus onéreuses en moyenne.

En définitive, avec un **solde budgétaire équilibré** entre recettes et dépenses en CP, soit 23 775 000 €, une trésorerie de 1 572 060 € et un fonds de roulement de 982 521 €, l'exercice 2024 se révèle encore très contraint quoique soutenable, à la condition impérative de maintenir les efforts déjà entrepris en termes d'économies.

Stéphane LE BOULER signale pour conclure que le budget doit être mis au regard du compte financier. Car ils ne s'inscrivent pas dans la même temporalité et ne délivrent pas les mêmes informations. Le

⁹ Arrêté du 20 septembre 2023 modifiant l'arrêté du 3 juillet 2006 fixant les taux des indemnités de mission prévues à l'article 3 du décret du 3 juillet 2006 fixant les conditions et les modalités de règlement des frais occasionnés par les déplacements temporaires des personnels civils de l'État.

budget est un acte de prévision d'autorisations budgétaires. Le compte financier est un rapport d'exécution arrêté au dernier jour de l'année. Comme cela avait été expliqué lors de la séance du collège du 6 mars 2023 au moment de la présentation du compte financier 2022, l'excédent dégagé à l'issue de la première année d'exercice était parfaitement logique en l'absence d'événements antérieurs, simplement fonctionnel et amené à être réinvesti dans une perspective d'équilibre. Ainsi, le budget rectificatif 2023 et le budget initial 2024 traduisent le niveau de mobilisation des provisions enregistrées dans le compte financier 2022, dont le résultat a été grevé avec un prélèvement sur le fonds de roulement, afin de couvrir les décaissements, en particulier ceux liés aux indemnités des experts (qui ont dû être revus à la hausse) et aux contributions aux établissements (qui ont été revus à la baisse). Ce mouvement d'ajustement trouvera son dénouement dans la clôture des comptes au 31 décembre 2023 et sera retracé dans le compte financier 2023, qui sera soumis aux membres du collège en mars prochain.

Stéphane DALMAS s'enquiert des différents types de recettes du Hcéres, en dehors de la subvention pour charges de service public, et se demande quelle est la part de celles relevant exclusivement de l'activité d'évaluation du Hcéres.

Stéphane LE BOULER mentionne que les recettes se répartissent de la façon suivante : 150 000 € (taxes comprises) pour les sous-locations d'espaces sur une année entière, entre 150 000 € et 200 000 € pour les remboursements de mises à disposition de personnel et de 1 500 000 € à 1 600 000 € pour les évaluations facturées – avec 2/3 de ce montant imputables aux évaluations à l'international et 1/3 aux évaluations réalisées sur le territoire national (opérations spécifiques – comme l'évaluation des IHU, évaluations d'entités de recherche d'écoles de commerce et évaluations institutionnelles d'établissements privés qui ne sont pas des EESPIG – établissements d'enseignement supérieur privés d'intérêt général). Un travail est par ailleurs conduit, à travers une approche analytique des coûts, dans l'objectif de clarifier les bases de la tarification.

Camille JANNIC invite les membres du collège à se référer au tableau 3 de la liasse 2024 qui détaille la distribution des dépenses par destination et des recettes par origine.

José MORALES, agent comptable, souligne que le Hcéres n'étant pas un opérateur de l'État mais une API, il ne bénéficie donc pas d'une « subvention pour charges de service public »¹⁰. Il reçoit une « subvention » ou « dotation » désignée dans la liasse par « autres financements de l'État ». À ce titre, il revient au collège du Hcéres et non aux institutions le subventionnant de répartir les dépenses entre celles de masse salariale et les autres.

Constatant que les 250 000 € dévolus aux études non consommés en 2023 sont passés à 12 000 € dans le budget rectificatif et que 190 000 € en AE et 140 000 € en CP sont prévus dans le budget initial 2024, **Marine RIBALS** s'inquiète de l'effectivité de la mise en place de l'OES (Observatoire de l'enseignement supérieur).

Stéphane LE BOULER rappelle que la préfiguration de l'OES a été lancée il y a moins d'un an, en janvier 2023, avec l'arrivée de Thibaut DUCHÉNE. Celui-ci a entrepris plusieurs projets, dont le principal est l'élaboration d'une cartographie de l'offre nationale de formation. Son achèvement, qui était planifié fin 2023, a seulement été repoussé au début de l'année 2024 pour ne pas alourdir les dépenses dans le budget rectificatif. Les montants inscrits au budget initial 2024 tiennent donc compte des études menées tant pour l'OES que dans le cadre de l'évaluation des IHU.

Hélène BURLET estime que la formulation de la phrase d'introduction relative aux perspectives 2024 de la note récapitulative n'est pas satisfaisante : « Les prévisions 2024 présentent un budget à l'équilibre malgré une attention particulière qui devra être portée à certaines dépenses ». Contrairement à ce que suggère le terme « malgré », l'« attention particulière qui devra être portée à certaines dépenses » n'est pas opposable au « budget à l'équilibre ». La vérité est que « présenter un budget à l'équilibre nécessite de porter une attention particulière à certaines dépenses ».

Didier ROUX abonde dans ce sens.

¹⁰ La ligne « subvention pour charges de service public » apparaît dans la liasse car celle-ci est issue du gabarit utilisé pour les opérateurs de l'État. Aucune somme n'est associée à cette ligne pour le Hcéres.

Remarquant que la facturation des évaluations à l'international et des évaluations des unités de recherche des établissements privés français est un réel enjeu, **Valérie BOTTA-GENOULAZ** requiert des précisions sur son lien avec l'augmentation des recettes et la récupération de la TVA.

Stéphane LE BOULER explique que le Hcéres s'efforce d'objectiver les coûts dans le processus de facturation de ses prestations. Jusqu'à présent, les taux variables de 15% à 20% affichés dans les devis n'étaient pas toujours conformes à la réalité des frais générés. C'est pourquoi leur appréhension se fait maintenant d'un point de vue analytique, notamment pour les évaluations, afin d'identifier correctement les frais de structure, de les rattacher à des opérations tangibles et de les ventiler à un grain pertinent. Il s'agit de bâtir une grille des coûts fonctionnelle, traduisant les moyens humains mobilisés en jour-homme/femme, reconstituant les ETP (équivalents temps plein) selon le type de collaborateurs (personnels permanents, conseillers scientifiques, experts), incluant les coûts au m² et distinguant les frais numériques, les frais des départements et les frais généraux. Bien sûr, il n'est pas question de faire payer les évaluations aux universités, écoles et organismes sous la tutelle du MESR. Reste cependant à réfléchir d'une part à la prise en charge des évaluations d'établissements sous la tutelle d'autres Ministères (qui n'octroient aucune subvention au Hcéres en retour), d'autre part à la définition d'un périmètre dans lequel les évaluations sont payantes (unités de recherche mixtes de grandes écoles de commerce ou d'EESPIG, établissements d'enseignement privés à but lucratif, labellisation de l'enseignement supérieur privé, etc.).

René GUINEBRETIERE souhaite savoir comment se construit la stratégie d'accroissement des prestations payantes du Hcéres. Outre la multiplication contextuelle des entités évaluées, dans quelle mesure une démarche volontariste est-elle déployée pour susciter, au-delà du seul aspect financier, des opportunités d'évaluations ?

Sur le versant international, **Stéphane LE BOULER** renvoie à la « *politique en matière de coopération européenne et internationale* » qui avait été exposée aux membres du collège en mars dernier. Les actions se concentrent sur deux axes d'expansion associés : répondre aux besoins d'évaluation des établissements ou des formations tout en proposant une offre nouvelle pour les unités ou les organismes de recherche étrangers, et cibler des zones géographiques porteuses au Moyen-Orient, en Amérique latine, en Asie-Pacifique et sur le continent africain – avec les limites consécutives aux risques-pays, à la présence active à l'étranger d'autres agences d'évaluation et à la volonté de nombreux pays de créer leur propre agence d'évaluation.

Maria BONNAFOUS-BOUCHER, directrice du DEI (département Europe et International), confirme que le développement des activités du Hcéres à l'international est une tâche compliquée qui repose sur une politique de coopération équilibrée avec les pays partenaires, un positionnement dynamique et réactif par rapport aux agences privées, une expertise reconnue des évaluations et des accréditations délivrées. Bien plus que les problèmes techniques et d'ingénierie – surtout dans le cas d'évaluations conjointes – le véritable défi est celui des négociations financières : il faut que le Hcéres demeure concurrentiel, avec des tarifs clairs et une présentation budgétaire stable. Enfin, la signature d'une convention n'entraînant pas un paiement immédiat, il y a nécessairement un décalage entre le moment où le gain retiré des évaluations et des accréditations à l'international est estimé et celui où il est établi et enregistré dans les comptes du Hcéres.

Stéphane LE BOULER ajoute que les marges de manœuvre sur les facturations à l'échelle nationale sont plus étroites puisque la plupart des évaluations du Hcéres relèvent de sa mission de service public, hormis celles des établissements privés et des programmes spécifiques, sur les thématiques de santé par exemple. Néanmoins, il n'est pas possible de continuer à évaluer des objets de plus en plus nombreux et de plus en plus diversifiés à coût constant – même s'ils entrent dans la mission de service public du Hcéres, comme les formations paramédicales, dont l'évaluation sera organisée à titre expérimental en Île-de-France à la demande de la Région. Des discussions doivent donc être ouvertes avec le MESR et les différents commanditaires publics des évaluations (autres Ministères, Régions, etc.) pour, sinon revoir la subvention annuelle du Hcéres, du moins déterminer des prises en charge et des compensations financières adaptées à la volumétrie croissante des évaluations.

Stéphane DALMAS s'interroge sur le rapport entre les recettes envisagées des évaluations et le coût de celles-ci. À défaut de faire des bénéfices, le Hcéres rentre-t-il au moins dans ses frais ?

Stéphane LE BOULER témoigne que le Hcéres ne dégage aucun profit sur les évaluations facturées. S'efforçant de ne pas perdre d'argent, il régule par anticipation certaines dépenses en calculant le nombre de jours de missions et le montant des indemnités des experts à partir de la composition des comités d'évaluation et tire parti de l'amortissement des ressources sollicitées dans les départements d'évaluation. En revanche, le Hcéres n'est pas complètement maître des dépenses d'hébergement ou de celles liées au recours à des prestataires extérieurs pour pallier l'absence de compétences particulières en interne. Objectivement, les 520 000 € de l'évaluation des IHU seront entièrement investis dans les frais de missions, la rémunération des experts, le renforcement du pôle Santé du DEE (département d'évaluation des établissements) et l'étude socio-économique qui doit être externalisée.

Marine RIBALS demande si la revalorisation du point d'indice de la fonction publique annoncée pour 2024 a été intégrée dans le budget initial.

Stéphane LE BOULER répond que les prévisions ont été faites au plus juste sachant que le dialogue de gestion avec le MESR pour l'établissement du montant de la dotation ne tient malheureusement pas compte des contingences trop éloignées dans le temps. Il conviendra d'aviser si un budget rectificatif 2024 s'avérerait requis par la suite.

En l'absence d'autres questions, **Didier ROUX** propose de passer au vote.

Le budget initial de l'exercice 2024 est approuvé (24 membres présents au moment du vote, 24 voix pour).

4. PROGRAMME PLURIANNUEL D'ÉVALUATIONS (VOTE)

Stéphane LE BOULER indique que, conformément au 5° de l'article 2 du décret du 29 novembre 2021 relatif à l'organisation et au fonctionnement du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur¹¹, « le collège [...] délibère sur [...] le programme pluriannuel d'évaluations compatible avec les échéances des contrats mentionnés au cinquième alinéa de l'article L. 711-1 du code de l'éducation et de ceux mentionnés au premier alinéa de l'article L. 311-2 du code de la recherche »¹².

Dans ces conditions, le programme pluriannuel d'évaluations recense les travaux d'évaluation que le Hcéres prévoit de réaliser sur la période des cinq prochaines années (2024-2028).

Les **campagnes d'évaluation intégrée conduites par le DEE, le DER et le DEF** (départements d'évaluation des établissements, de la recherche et des formations) représentent une volumétrie totale de 275 établissements, 2 600 entités de recherche et 7 050 formations qui se déclinent en cinq vagues alternant selon le rythme quinquennal des contrats des établissements :

- 2024-2025 : vague E (Hauts-de-France, Île-de-France hors Paris, La Réunion, Mayotte) ;
- 2025-2026 : vague A (Occitanie, Auvergne-Rhône-Alpes) ;
- 2026-2027 : vague B (Pays-de-Loire, Normandie, Bretagne, Nouvelle-Aquitaine, Guyane, Guadeloupe, Martinique) ;
- 2027-2028 : vague C (Grand-Est, Bourgogne-Franche-Comté, Centre-Val-de-Loire, Corse, Provence-Alpes-Côte-d'Azur, Nouvelle-Calédonie, Polynésie) ;
- 2028-2029 : vague D (Paris).

Les **dix-sept évaluations** (trois en 2024, six en 2025, trois en 2026, trois en 2027 et deux en 2028) **menées par le DEO** (département d'évaluation des organismes), dont la programmation est fixée en fonction

¹¹ Devenu l'article R. 114-3 du code de la recherche, en application du décret du 27 décembre 2023 portant partie réglementaire du code de la recherche, avec le 5° rédigé comme suit : « [le collège délibère sur] le programme pluriannuel d'évaluations compatible avec les échéances des contrats mentionnés au cinquième alinéa de l'article L. 711-1 du code de l'éducation et au premier alinéa de l'article L. 311-2 du présent code. »

¹² - article L. 711-1 du code de l'éducation : « [...] Tout établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel conclut avec l'État un contrat pluriannuel [...] »

- article L. 311-2 du code de la recherche : « Tout établissement public de recherche conclut avec l'État un contrat pluriannuel [...] »

des échéances des COP (contrats d'objectifs et de performance), concernent¹³ :

- l'ANR (Agence nationale de la recherche), fin 2024 ;
- les six EPST (établissements publics à caractère scientifique et technologique) :
 - o Inserm (Institut national de la santé et de la recherche médicale), 1^{er} trimestre 2025 ;
 - o IRD (Institut de recherche pour le développement), 2^e trimestre 2025 ;
 - o Ined (Institut national d'études démographiques), fin 2025 ;
 - o Inrae (Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement), 2026 ;
 - o CNRS (Centre national de la recherche scientifique), 2028 (évaluation précédente datant de mai 2023 – cf. point 6 de l'ordre du jour) ;
 - o Inria (Institut national de recherche en sciences et technologies du numérique), 2028 (évaluation précédente datant d'octobre 2023) ;
- les cinq EPIC (établissements publics à caractère industriel et commercial), dont le ministère chargé de la recherche a la responsabilité de la tutelle :
 - o CEA (Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives), 1^{er} trimestre 2025 ;
 - o Cnes (Centre national d'études spatiales), 1^{er} trimestre 2025 ;
 - o Cirad (Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement), 2026 ;
 - o BRGM (Bureau de recherches géologiques et minières), 2027 ;
 - o Ifremer (Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer), 2027 ;
- trois autres organismes nationaux de recherche :
 - o Ineris (Institut national de l'environnement industriel et des risques), fin 2024 ;
 - o Ifpen (Institut français du pétrole et des énergies nouvelles), 2026 ;
 - o IRSN (Institut de radioprotection et de sûreté nucléaire), 2027¹⁴ ;
- deux fondations de droit privé reconnues d'utilité publique :
 - o Institut Pasteur de Paris, juin 2024 ;
 - o Institut Pasteur de Lille, 2^e semestre 2025.

Pour ce qui est des **grandes infrastructures de recherche nationales**, des réflexions sont en cours en vue de démarrer les évaluations en 2025.

S'agissant des **opérations spécifiques d'évaluation** sur le territoire national – en particulier des missions confiées au Hcéres par les tutelles et des réponses aux sollicitations d'entités privées – elles demeurent ponctuelles et difficilement programmables au-delà de deux ans :

- évaluations en 2024 : sept IHU (cf. *supra*), un établissement, deux entités de recherche et cinquante formations ;
- évaluations en 2025 : trois entités de recherche et cinquante formations.

Quant aux **activités d'évaluation et d'accréditation à l'international** mises en œuvre par le DEI (département Europe et International), **Stéphane LE BOULER** rappelle qu'elles s'inscrivent dans la stratégie de développement approuvée par le collège dans sa séance du 6 mars 2023. Toutefois, son déploiement n'étant pas adapté à une programmation pluriannuelle, il est centré sur l'année 2024 et vise cinq zones géographiques, dix établissements et trente-cinq formations :

- Afrique : trois établissements (Bénin, Togo, Djibouti) et trente-et-une formations (Bénin, Nigéria, Ghana, Mali, Sénégal, Burkina Faso, Cap Vert) ;
- Amérique centrale (Honduras) : un établissement ;
- Asie (Vietnam) : quatre établissements ;
- Europe (Roumanie, Arménie) : deux établissements ;
- Moyen-Orient (Arabie Saoudite) : quatre formations.

Évoquant sa participation, en tant que membre du collège du Hcéres, à la commission ayant eu à examiner des dossiers relatifs aux processus d'évaluation de l'IRSN et d'Inria, **Valérie BOTTA-GENOULAZ**

¹³ Article L. 114-3-1 du code de la recherche : « Le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur [...] est chargé d'évaluer [...] les organismes de recherche [...], l'Agence nationale de la recherche [...], les grandes infrastructures de recherche nationales, ainsi que les structures de droit privé recevant des fonds publics destinés à la recherche [...] »

¹⁴ Sous réserve de la promulgation de la Loi relative à l'organisation de la gouvernance de la sûreté nucléaire et de la radioprotection pour répondre au défi de la relance de la filière nucléaire, dont le projet a été déposé au Sénat le 20 décembre 2023.

s'enquiert du rôle et de la pérennité de cette commission au regard des évaluations des organismes planifiées par le DEO.

Stéphane LE BOULER souligne que l'article L. 114-3-1 du code de la recherche distingue deux types d'évaluation¹⁵ : celle des organismes en tant que tels réalisée « *directement* » par le Hcéres d'un côté, celle des entités de recherche constitutives de ces organismes, mise en œuvre par ces derniers et « *validée* » par le Hcéres de l'autre, comme prévu au titre des *Modalités de validation par le Haut Conseil des procédures d'évaluation mises en œuvre par d'autres instances*, approuvées par le collège dans sa séance du 9 mai 2022¹⁶. La commission mentionnée par Valérie BOTTA-GENOULAZ relève de cette seconde configuration. N'ayant aucunement vocation à disparaître, elle est saisie en tant que de besoin lorsqu'un établissement choisit de faire valider ses procédures d'évaluation (effectuées en propre ou par des tiers) par le Hcéres.

Bernard LARROUTOUROU, directeur du DEO (département d'évaluation des organismes), le confirme. Le législateur donne en effet la possibilité aux acteurs du dispositif national d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation (universités, écoles, organismes, fondations, etc.) de confier la réalisation de l'évaluation (des structures de recherche, des formations, des établissements eux-mêmes, etc.) à une instance – le plus souvent constituée pour la circonstance – autre que le Hcéres. Ce dernier adresse d'ailleurs aux établissements, en amont des évaluations du programme pluriannuel, un courrier leur demandant s'ils souhaitent que les évaluations soient conduites par le Hcéres ou s'ils souhaitent recourir à d'autres instances dans le cadre des procédures d'évaluation validées par le Hcéres. Pour ce qui est des organismes par exemple, tous ceux qui ont été consultés sur ce sujet par le DEO, y compris le CNRS (cf. *supra* et *infra*) ont opté pour une évaluation du Hcéres. Dans la pratique, les procédures d'évaluation validées par le Hcéres concernent surtout des organes internes comme les groupes thématiques de recherche de l'IRSN ou les équipes-projets d'Inria, sur lesquels la commission dont Valérie BOTTA-GENOULAZ est membre a émis un avis lors de l'examen du dossier de demande de validation des procédures d'évaluation.

Notant que le nombre d'entités de recherche oscille entre 500 et 550 selon les vagues, **Stéphane DALMAS** s'interroge sur le degré d'approximation de la volumétrie des évaluations programmées par le Hcéres.

Stéphane LE BOULER convient que le nombre exact d'objets à évaluer n'est jamais connu en début de vague. Un échange a lieu avec les établissements avant le lancement des évaluations pour déterminer les formations et les unités de recherche à considérer – celles-ci pouvant varier en fonction d'éventuelles restructurations de laboratoires ou de fermetures et ouvertures de diplômes notamment. Les écarts à la marge ne sont pas significatifs ici. L'idée est plutôt de parvenir à apprécier chaque vague dans sa dimension générale pour calibrer les besoins en conséquence. Deux ensembles sont finalement mis en évidence :

- quatre vagues (A, B, C et E) d'ampleur importante à très importante : 50 à 70 établissements, 500 à 550 entités de recherche et 1 400 à 1 800 formations ;
- et une vague numériquement plus modeste (D) : seulement 38 établissements, 500 entités de recherche et 750 formations – mais dont la localisation à Paris implique de prendre en compte des spécificités de taille et d'envergure.

Lynne FRANJIE, directrice du DEF (département d'évaluation des formations), précise que les chiffres de la vague D sont fidèles à la réalité. C'est une particularité des établissements parisiens, qui comptent moitié moins de formations que les établissements des autres régions. Hormis ce cas singulier, les ordres de grandeur s'avèrent équivalents entre les vagues pour les formations et les entités de recherche.

Observant que les Instituts Pasteur de Paris et de Lille ne paraissent pas avoir été évalués auparavant, **Paul INDELICATO** pose plusieurs questions à propos de cette évaluation. Est-ce une nouvelle prérogative du Hcéres ? Pourquoi le programme du DEO n'inclut-il pas l'évaluation des Instituts Curie ou Gustave Roussy ? Cela tient-il à leurs statuts ?

¹⁵ : « [Le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur] conduit directement les évaluations ou, le cas échéant, valide les procédures d'évaluation mises en œuvre par d'autres instances. »

¹⁶ *Modalités de validation par le Haut Conseil des procédures d'évaluation mises en œuvre par d'autres instances.*

Bernard LARROUTOUROU renvoie au contenu du document de présentation du programme pluriannuel d'évaluations du Hcéres et se réfère au code de la recherche disposant que le Hcéres évalue « les structures de droit privé recevant des fonds publics destinés à la recherche ». En tant que fondations de droit privé reconnues d'utilité publique dont la recherche est une mission principale, les Instituts Pasteur – certes déjà évalués par le DER au niveau des entités de recherche – devaient l'être aussi au niveau institutionnel. Le DEO a ainsi entamé un dialogue à partir de l'année 2021 avec les directions générales dans la perspective de préparer une telle évaluation. À l'issue des différentes discussions, la démarche a abouti puisque la première évaluation de Pasteur Paris se tiendra en juin 2024 et celle de Pasteur Lille au 2^e semestre 2025. En revanche, dès lors que l'Institut Curie n'a pas comme seule mission principale la recherche – évaluée par le DER – mais aussi la lutte contre le cancer et les soins afférents, son évaluation par le DEO n'est pas envisagée à ce stade. Idem pour Gustave Roussy, qui est également un CLCC (centre de lutte contre le cancer).

Estimant que le fonctionnement de l'Institut Curie n'est pas tellement éloigné de celui de l'Institut Pasteur, **Paul INDELICATO** demande si, en plus des IHU, le Hcéres a vocation à évaluer d'autres projets issus du PIA (Programme d'investissements d'avenir) et de France 2030, à l'instar des PEPR (Programmes et équipements prioritaires de recherche).

Stéphane LE BOULER indique que le Hcéres avait procédé à l'évaluation des IRT (Instituts de recherche technologique) en 2019 et des ITE (Instituts pour la transitions énergétique) en 2020. Les IDEX (Initiatives d'excellence) ayant une visée transformante, leur évaluation en tant qu'entités à part entière n'est pas pertinente, d'autant qu'elle ressort de celle des établissements y émergeant à travers l'analyse des répercussions induites. De plus, outre les dispositifs récemment mis en place, il reste aussi ceux plus anciens sur lesquels un regard rétrospectif pourrait s'avérer instructif.

Jean-Pierre KOROLITSKI, conseiller auprès du président du Hcéres par intérim, fait savoir que, si l'évaluation des PEPR est recommandée dans le *Rapport Gillet*¹⁷, le SGPI (Secrétariat général pour l'investissement) s'intéresse moins aux programmes qu'aux objets en termes d'évaluation.

Stéphane LE BOULER rappelle que la Loi du 24 décembre 2020 de programmation de la recherche assigne au Hcéres une mission d'évaluation, qui s'impose à toute structure recevant des fonds publics pour financer ses formations et sa recherche et s'applique aux communautés scientifiques, à leurs résultats et aux politiques publiques. Les PEPR ne sauraient échapper à ce principe, quitte à ce que leur gouvernance recoure à des instances *ad hoc* dont le Hcéres pourrait valider les procédures d'évaluation. L'idée n'est pas en l'espèce de multiplier les évaluations ni d'installer une concurrence avec les agences de programmes proposées dans le *Rapport Gillet*. Il s'agit, de la même manière que pour l'évaluation des IHU, d'adopter une nouvelle approche en articulant tous les tenants et les aboutissants du système, principalement en corrélant le calendrier de l'évaluation avec celui de la trajectoire du renouvellement éventuel des financements et en en faisant un élément déterminant de ce renouvellement.

Hélène BURLET, co-responsable du PEPR H2-Hydrogène décarboné porté par le CNRS et le CEA où elle est experte NTE (nouvelles technologies de l'énergie), témoigne d'abord du besoin de laisser le temps aux nouveaux dispositifs de se stabiliser, ensuite de l'importance de rationaliser les évaluations en les limitant et en assignant à chacune une intention spécifique. Car la pression est grande, entre les exigences de l'État, le contrôle du CSTP (Comité scientifique et technique), les interventions des comités d'orientation stratégique et, dorénavant, les interactions à anticiper dans le contexte de la transformation des organismes nationaux de recherche en véritables agences de programmes.

Geneviève ALMOUZZI abonde dans ce sens et invite à la prudence. Il manque encore le recul indispensable pour évaluer les outils nouveaux que sont les PEPR. Et il ne sert à rien d'empiler des couches d'évaluations sans lien entre elles, puisqu'il ne s'en dégage finalement aucune conclusion claire.

Conscient de la lassitude éprouvée, souvent à juste titre, par les équipes de recherche face au poids des évaluations, **Stéphane LE BOULER** atteste que le Hcéres concentre ses efforts sur la simplification de ses processus d'évaluation. L'objectif est de ne pas poser les mêmes questions à plusieurs reprises aux entités évaluées. Le mouvement est amorcé sur la thématique de la santé, avec une évaluation des

¹⁷ *Rapport de la Mission sur l'écosystème de la recherche et de l'innovation*, confiée à Philippe Gillet par la ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

CHU (Centres hospitaliers universitaires) recentrée sur les activités de recherche, de transfert et d'innovation, une évaluation des IHU ne réinterrogeant pas les unités récemment évaluées et une consolidation de l'évaluation à l'échelle d'un site, comme sur le site lillois en vague E pour lequel seront croisées les observations concernant le CHU, l'Université, l'Institut catholique et l'Institut Pasteur.

En l'absence d'autres questions, **Didier ROUX** propose de passer au vote.

Le programme pluriannuel d'évaluations est approuvé (24 membres présents au moment du vote, 24 voix pour).

5. MODALITÉS DE NOMINATION DES DIRECTEURS DE DÉPARTEMENT DU HCÉRES (VOTE)

Stéphane LE BOULER souligne que le 5° de l'article 3 du décret du 29 novembre 2021 relatif à l'organisation et au fonctionnement du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur¹⁸ dispose que le collège délibère sur « l'organisation interne du Haut Conseil en départements, les modalités de nomination de leurs responsables et, le cas échéant, des membres de leurs conseils d'orientation ». La compétence du collège porte donc sur des modalités générales de nomination et non plus, comme auparavant, sur des désignations individuelles effectuées désormais par le président du Hcéres.

Les modalités de nomination visant le conseil d'orientation scientifique de l'OST (Observatoire des sciences et techniques) et le conseil d'orientation de l'Ofis (Office français de l'intégrité scientifique) ayant été approuvées par le collège dans sa séance du 20 septembre dernier, la **mise en conformité avec les textes réglementaires** se poursuit avec les modalités de nomination des directrices et des directeurs des départements du Hcéres, selon les dispositions figurant dans le projet de délibération soumis aux membres du collège :

- **article 1** : désignation par le président du Hcéres pour un **mandat de quatre ans renouvelable une fois** d'après la même procédure que celle décrite aux articles suivants ;
- **article 2 : publication de la vacance des fonctions** dans les conditions prévues par le décret du 28 décembre 2018 relatif à l'obligation de publicité des emplois vacants sur un espace numérique commun aux trois fonctions publiques¹⁹ ;
- **article 3** :
 - o consultation d'une **commission** réunissant des membres choisis par le président parmi les membres du collège, les acteurs du monde de l'ESR (enseignement supérieur et recherche – organismes de recherche, ANR, France Universités) et, le cas échéant, les collaborateurs du Hcéres (secrétaire général et/ou des directrices et directeurs de département) ;
 - o **examen** des dossiers et établissement de la **liste** des candidats auditionnés par la commission ;
 - o **information** des membres du collège après chaque nomination.

Marine RIBALS regrette le manque de précision de ces modalités, qui ne mentionnent ni le nombre total des membres de la commission, ni comment et pourquoi le président choisit une personne plutôt qu'une autre pour en faire partie.

Stéphane LE BOULER assure que le choix du président sera évidemment adapté à la nature de la direction considérée puisque les mêmes profils ne seront pas mobilisés au sein de la commission en fonction des compétences requises pour piloter les départements, dont certaines sont très particulières, comme l'évaluation à l'international pour le DEI ou l'intégrité scientifique pour l'Ofis. Il ajoute que les présentes modalités se veulent simples et légères dans leur application : si un ordre de grandeur sur la composition de la commission peut être donné, mieux vaut ne pas imposer trop de contraintes normatives qui risqueraient de s'avérer bloquantes à l'usage.

Stéphane DALMAS souhaiterait que le collège puisse être informé, en fin de procédure, aussi bien des décisions de nomination que de la composition de la commission.

¹⁸ Devenu article R. 114-4 du code de la recherche, en application du décret du 27 décembre 2023 portant partie réglementaire du code de la recherche.

¹⁹ Décret du 28 décembre 2018 relatif à l'obligation de publicité des emplois vacants sur un espace numérique commun aux trois fonctions publiques.

Stéphane LE BOULER acquiesce. Les décisions portées à la connaissance des membres du collège incluront cette composition.

Stéphane DALMAS s'interroge sur le mandat de quatre ans renouvelable une seule fois. Est-ce au titre du département ou au titre du Hcéres ? Autrement dit, le poste de directeur est-il limité à huit ans au Hcéres ou bien une même personne pourrait-elle être responsable d'un département pendant huit ans puis en diriger un autre ensuite ?

Didier ROUX répond que le mandat s'entend au titre d'un département. Un directeur ou une directrice peut exercer deux mandats dans différents départements.

Laurent BIGUÉ note que si un genre est attribué à la fonction de « directeur » / « directrice », il devrait en être de même pour la fonction de « président » / « présidente » du Hcéres. Il remarque encore que parmi les « représentants d'institutions relevant de l'ESR », France Universités apparaît comme seule structure de la sphère de l'enseignement à côté des « organismes de recherche » et de « l'ANR ». Quid de la Cdefi (Conférence des directeurs des écoles françaises d'ingénieurs) en l'occurrence ?

Stéphane LE BOULER renvoie aux échanges de la séance du 20 septembre 2023 à propos du genre des fonctions et de l'impossibilité de citer toutes les institutions de l'ESR dans une liste d'exemples. De même que pour la rédaction des modalités de nomination des membres du conseil d'orientation scientifique de l'OST et du conseil d'orientation de l'Ofis, il suggère de réfléchir à une formulation plus ouverte de l'article 3 et de s'affranchir des recommandations de la circulaire du Premier ministre²⁰ en utilisant le genre masculin comme le genre féminin pour qualifier les différentes fonctions.

S'enquérant d'une actuelle vacance de poste de directeur ou de directrice au Hcéres, **Cristina GHITULICA** estime que le secrétaire général, en tant que responsable du fonctionnement d'ensemble du Hcéres, devrait obligatoirement participer à la commission et que celle-ci devrait se fonder sur des critères propres à chaque type de direction afin de rendre son avis.

Stéphane LE BOULER signale qu'il n'y a pas de poste de directeur ou de directrice vacant au Hcéres à ce jour et que les modalités de nomination sont soumises au collège en prévision des recrutements et des renouvellements à venir. Pour ce qui est de la composition de la commission, elle distingue d'une part les membres du collège et les personnalités extérieures, d'autre part les collaborateurs employés par le Hcéres – qui peuvent être conviés à la discrétion du président. Cette énonciation volontairement souple garantit une marge de manœuvre en interne – notamment si un membre venait à être empêché et qu'il était impossible de reporter la tenue de la commission – sachant que, dans la pratique, le secrétaire général est systématiquement présent. Quant aux critères, il n'y a pas lieu de les définir à ce stade de la procédure puisque c'est une prérogative de la commission. La délibération du collège peut toutefois être complétée en ce sens : « la commission examine les dossiers et établit la liste des candidats qu'elle auditionne et précise les critères qu'elle entend mettre en œuvre ».

Nouvellement désignée membre du collège du Hcéres et y siégeant pour la première fois, **Cristine ALVES DA COSTA** demande en quoi consistent les fonctions de directeur ou de directrice de département.

Stéphane LE BOULER rappelle que le Hcéres comporte huit départements : DEE, DEO, DER, DEF, DEI, DND, OST et Ofis²¹. Chacun d'eux recouvre des réalités très différentes en matière d'activités (évaluation, prospection, support informatique, analyses scientométriques, veille, etc.), de taille (de cinq à vingt agents permanents, avec des effectifs très variables de conseillers scientifiques – les plus nombreux étant affectés au DER) et de structuration (en pôles, en services ou en équipes de chargés de projet). Dans ce cadre, sauf exception, les directeurs et les directrices ont avant tout un rôle de coordination scientifique, de suivi des évaluations, de supervision des rapports et des autres productions du Hcéres (indicateurs, études, etc.), ainsi que de représentation auprès des entités évaluées, des tutelles et institutions parties prenantes, des agences homologues, etc. Ils ont par conséquent délégation pour

²⁰ Circulaire du 21 novembre 2017 relative aux règles de féminisation et de rédaction des textes publiés au Journal officiel de la République française.

²¹ DEE : département d'évaluation des établissements ; DEO : département d'évaluation des organismes ; DER : département d'évaluation de la recherche ; DEF : département d'évaluation des formations ; DEI : département Europe et International ; DND : département du numérique et des données ; OST : Observatoire des sciences et techniques ; Ofis : Office français de l'intégrité scientifique.

les actes courants en lien avec leurs attributions (désignation des experts, établissement des états de frais et des convocations valant ordres de mission, certification du service fait sur les factures). Tous les autres aspects de la gestion et de l'administration du Hcéres restent placés sous la responsabilité directe du secrétaire général et du président.

Revenant sur la composition de la commission, **René GUINEBERTIÈRE** met en avant son manque de clarté :

- celui ressortant du fait qu'elle n'est pas numériquement déterminée et que le seul chiffre arrêté est celui des « deux membres du collège » ;
- et celui lié à l'expression « représentants d'institutions relevant de l'ESR », très vague et s'étendant à un très large spectre d'institutions – organismes, établissements, comités et autres conseils, y compris le CNU (Conseil national des universités) en fin de compte.

Stéphane LE BOULER explique que l'article 3 a été rédigé de façon à préserver tant l'équilibre du dispositif que la souplesse nécessaire à la constitution de la commission. C'est pourquoi il a été choisi de ne fixer le seuil de « deux » que pour les membres du collège et de se restreindre aux institutions emblématiques de l'ESR. En fait, les personnalités extérieures sollicitées ne seront pas les mêmes selon la directrice ou le directeur qu'il s'agira de recruter : il est difficilement concevable d'imaginer une commission sans un représentant d'organisme pour le DEO ou sans un spécialiste de l'intégrité scientifique pour l'Ofis. Il est possible néanmoins de remplacer « représentants d'institutions relevant de l'ESR » par une expression plus appropriée et de prévoir un nombre indicatif de membres de la commission.

René GUINEBERTIÈRE entend les arguments avancés. Il propose, pour observer un certain parallélisme des formes et se prémunir contre une commission trop pléthorique, que celle-ci regroupe « deux membres du collège » et « deux à trois autres membres extérieurs ».

Stéphane LE BOULER se dit favorable à cette idée et invite à consolider davantage l'énoncé en retenant pour la commission un nombre « de quatre à six membres », avec « au moins deux membres du collège » et « au moins deux autres membres extérieurs ».

Constatant que le collège ne se prononce plus *in fine* sur le choix des directeurs et des directrices, **Valérie BOTTA-GENOULAZ** s'enquiert des différences entre la procédure antérieure et celle débattue actuellement.

Stéphane LE BOULER indique que le collège installé depuis fin 2020 sous la présidence de Thierry COULHON était jusqu'à maintenant consulté pour simple avis, que le président demeurait libre de suivre ou non cet avis et qu'aucun texte ne réglementait l'intervention d'une éventuelle commission. Depuis la publication du décret du 29 novembre 2021, la nomination des directeurs et des directrices est du ressort du président tandis que le collège ne se prononce plus sur les désignations individuelles mais sur leurs modalités. Ces dernières ont donc été formalisées par souci de transparence, en particulier la composition de la commission – conçue pour permettre au collège de continuer à faire valoir sa position à travers la voix de ses deux représentants.

Sylvain FERREZ mentionne le procès-verbal de la réunion du collège du 25 octobre 2021 rapportant que le collège avait rendu un « avis sur la proposition de recrutement pour la direction du département d'évaluation de la recherche » après que Thierry COULHON avait auditionné quatre candidats. Ceci dit, même si la nouvelle procédure intègre une commission au sein de laquelle siègent deux membres du collège, il pense que rien n'interdirait de le consulter de nouveau par principe en séance plénière.

Marine RIBALS réclame que la composition de la commission respecte la parité entre les femmes et les hommes.

Stéphane LE BOULER approuve cette requête.

Marilena MANIACI s'interroge sur les prérogatives exactes de cette commission. Se contentera-t-elle de confirmer les candidatures retenues par le président ou aura-t-elle pleine latitude pour procéder à une sélection ?

Stéphane LE BOULER répond que la commission a vocation à examiner les dossiers, à établir la liste des candidats auditionnés et à rendre librement ses conclusions.

René GUINEBRETIERE souhaiterait savoir si le président est également membre de la commission qu'il préside, car cela a une incidence sur le nombre total.

Didier ROUX conseille de recourir à un vocable de type « *hormis* » ou « *outre* » pour ne pas compter le président parmi les membres de la commission.

Stéphane LE BOULER récapitule les modifications apportées à l'article 3 du projet de délibération à la suite des observations émises :

- le féminin et le masculin sont employés pour qualifier les fonctions : « *directrices* » / « *directeurs* », « *présidente* » / « *président* », « *secrétaire générale* » / « *secrétaire général* » ;
- la composition de la commission est revue comme suit : « *outre sa présidente ou son président* », elle comprend « *quatre à six membres, dont au moins deux membres du collège et au moins deux autres représentants d'institutions du secteur de l'ESR* » et « *respecte, dans la mesure du possible, la parité entre les femmes et les hommes* » ;
- le rôle de la commission est détaillé : « *la commission examine les dossiers et établit la liste des candidats qu'elle auditionne, précise les critères qu'elle entend mettre en œuvre et classe les candidatures retenues* » ;
- les membres du collège seront informés « *des décisions de nomination et des opérations de recrutement* ».

Didier ROUX demande si le troisième alinéa de l'article 3 relatif à la participation de collaborateurs du Hcéres à la commission est maintenu.

Stéphane LE BOULER le confirme. Le ou la secrétaire général(e) et des directrices ou directeurs de département du Hcéres pourront être conviés à rejoindre la commission.

Pour **Olivier LE GALL**, président du conseil d'orientation de l'Ofis, l'expression « *représentants d'institutions* » est inappropriée car les personnes concernées sont membres de la commission en leur nom propre et n'ont aucun compte à rendre à leur institution d'appartenance à ce titre.

Stéphane LE BOULER en convient.

René GUINEBRETIERE pense qu'une expression telle que « *personnalités issues du monde de l'ESR* » pourrait être une bonne alternative.

Didier ROUX y souscrit.

Stéphane DALMAS requiert des précisions sur la nature des informations qui seront communiquées aux membres du collège au sujet « *des opérations de recrutement* ».

Stéphane LE BOULER signale qu'il est envisagé de transmettre l'identité des membres de la commission, le nombre total de candidatures reçues après la publication de la vacance des fonctions, le nom des candidats retenus, ainsi que tout autre élément susceptible d'intéresser les membres du collège respectant la confidentialité de la procédure et la protection des données personnelles.

À « *classe les candidatures* », **Didier ROUX** préfère « *propose un classement des candidatures* ».

Stéphane LE BOULER retient cette suggestion.

En l'absence d'autres questions, **Didier ROUX** propose de passer au vote.

Sous réserve de la prise en compte des remarques faites précédemment, les modalités de nomination des directeurs de département du Hcéres sont approuvées (23 membres présents au moment du vote, 22 voix pour, 1 voix contre).

6. PRÉSENTATION DU RAPPORT D'ÉVALUATION DU CNRS (CENTRE NATIONAL DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE) (INFORMATION)

Bernard LARROUTOUROU, directeur du DEO, rappelle que les membres du collège ont été destinataires du rapport d'évaluation du CNRS dans ses deux versions : d'une part en français, d'autre part en

anglais – langue de travail du comité d'évaluation. Ils ont également reçu le rapport d'indicateurs sur les projets européens, les publications et les brevets préparé par l'OST en collaboration avec le DEO.

Le diaporama de présentation, dont **Bernard LARROUTUROU** explique qu'il reprendra le plan et le contenu, est le même que celui commenté par Martin VETTERLI (président de l'EPFL – École polytechnique fédérale de Lausanne) et Sophie D'AMOURS (rectrice de l'Université Laval à Québec), respectivement président et vice-présidente du comité, lors de la conférence de presse du 20 novembre 2023, à l'occasion de laquelle **le rapport d'évaluation du CNRS** a été rendu public et mis en ligne sur le site internet du Hcéres.

La spécificité de cette évaluation du CNRS est d'abord soulignée du point de vue du Hcéres :

- la **première évaluation du CNRS** organisée par le Hcéres : celle de 2012 – menée sans référentiel – avait été peu concluante ; celle de 2016 avait été conduite par un comité consultatif mandaté par le président du CNRS ;
- un **comité international** (cf. pages 68 à 71 de la [version française du rapport d'évaluation](#)) :
 - o de très haut niveau : scientifiques de renom, dirigeants d'instituts de recherche et d'universités, spécialistes expérimentés dans les secteurs du transfert et de l'innovation ;
 - o regroupant seize experts de dix nationalités (Allemagne, Argentine, Belgique, Canada, États-Unis, Israël, Italie, Suisse, Royaume-Uni et France – pour l'expert issu du secteur industriel) ;
 - o capable d'appréhender l'ensemble des activités du CNRS (avec au moins deux experts ayant une compétence relevant du domaine de chacun des dix Instituts du CNRS) ;
 - o très engagé et très impliqué : compréhension de la complexité du système français, travaux préparatoires approfondis, visite d'évaluation du 8 au 12 mai 2023 et visites sur sites (Aix-Marseille Université en mars 2023, siège du CNRS, Sorbonne Université, Université Paris-Saclay et Paris Sciences & Lettres) ;
- une **importante réflexion en amont** pour définir la problématique de l'évaluation aboutissant au choix, en accord avec le CNRS, de ne pas examiner certains sujets (grands instruments de recherche, coopérations internationales hors Europe et divers aspects de la gestion, comme l'immobilier ou les systèmes d'information) ;
- une **évaluation de la période 2017-2021** s'appuyant sur le rapport d'autoévaluation élaboré en 2022 par le CNRS et sur les réponses aux questions écrites du comité d'évaluation, avec une attention particulière portée au COP 2019-2023 (contrat d'objectifs et de performance) ;
- un **rapport marquant et destiné à faire école** en termes de démarche (échanges préalables approfondis avec l'entité évaluée, accompagnement adapté du comité) et de résultats (mise en valeur dans le rapport des éléments saillants et des recommandations du comité) pour les évaluations d'autres organismes et pour renforcer l'impact des évaluations d'autres grandes institutions.

S'agissant ensuite des propos de Martin VETTERLI et de Sophie D'AMOURS, **Bernard LARROUTUROU** souligne :

- les **remerciements** appuyés à l'égard des membres du comité pour leur fort investissement, leur remarquable travail collectif et le consensus qui s'est dégagé pour la rédaction finale du rapport, dont toutes les conclusions ont été unanimement approuvées lors de la dernière réunion en octobre 2023 ;
- la mise en évidence :
 - o des **forces** du CNRS : production scientifique, fierté d'appartenance, renommée et visibilité, taille et étendue des capacités scientifiques, position de leader en Europe, soutien renforcé au transfert de technologie et à l'innovation, capacité à établir des partenariats ;
 - o des **faiblesses** du CNRS : gouvernance et modes de coopération avec les partenaires, approche visant à développer le vivier de talents, capacité à mesurer les impacts scientifiques et sociétaux, stratégies à moyen et long terme, charge administrative pesant sur les scientifiques et les ingénieurs, contributions à une société apprenante ;
- les **douze recommandations** consensuelles, dont l'objectif est de permettre au CNRS de réaliser pleinement son potentiel au bénéfice de la communauté scientifique française et mondiale, et de la société dans son ensemble.

Bernard LARROUTUROU précise la teneur de ces douze recommandations, qui sont autant de messages forts adressés au CNRS – et, pour certains, à l'État :

- **mettre à jour le rôle et le positionnement du CNRS dans un écosystème français de recherche en évolution**, en clarifiant la responsabilité du CNRS dans ses rapports avec les universités (qui acquièrent de plus en plus d'autonomie dans le développement de leur recherche), la collaboration (rôles respectifs, interfaces, modes opératoires) avec les autres organismes nationaux de recherche et tous les aspects des responsabilités nationales du CNRS ;
- **moderniser la gouvernance du CNRS et l'amener au niveau des autres institutions de recherche de classe mondiale**, en réaffirmant la responsabilité stratégique du conseil d'administration, en dissociant les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général, en créant – sur le modèle des *Advisory Boards* – un conseil consultatif externe permanent comprenant une forte proportion de membres étrangers et en identifiant clairement les principales responsabilités et les processus de décision (rôle du conseil scientifique, principe de subsidiarité, transparence), en particulier en ce qui concerne l'allocation des moyens ;
- **déployer de nouvelles stratégies pour un financement pluriannuel diversifié et soutenable** : visibilité pluriannuelle sur l'évolution de la subvention allouée par l'État, plan de financement pluriannuel (avec des sources de financement diversifiées), davantage d'efforts pour lever des fonds européens et construire des programmes qui attirent d'autres sources de financement, y compris privées ;
- **mettre en œuvre une stratégie ambitieuse pour attirer, soutenir et retenir les meilleurs talents**, en considérant le recrutement et la fidélisation des meilleurs talents comme un défi majeur pour le CNRS, en définissant un plan de développement des talents et en le déployant, en menant une politique de soutien et de promotion des jeunes chercheurs et en s'assurant que l'évaluation des chercheurs reconnaisse et valorise l'ensemble de leurs activités ;
- **développer une culture du mentorat et de l'inclusion à tous les niveaux** : équilibre entre les genres et inclusion, un mentor pour chaque employé nouvellement recruté, soutien constructif au développement personnel, meilleures pratiques en matière de médiation et de lancement d'alerte, programme de formation au management pour tous les nouveaux directeurs de recherche ;
- **approfondir le partenariat avec les universités, renforcer le co-management des UMR** (unités mixtes de recherche) **et l'implication des chercheurs CNRS dans l'enseignement**, en établissant des partenariats globaux – inter-Instituts – à long terme avec certaines grandes universités de recherche françaises, en mettant en place une gouvernance des UMR claire et partagée, en réaffirmant le rôle clé des directeurs d'UMR, acteurs essentiels de l'organisation, en répartissant mieux les charges d'enseignement au niveau de l'UMR, en encourageant les chercheurs CNRS à contribuer à l'enseignement pour que les étudiants puissent bénéficier du savoir des meilleurs chercheurs et en définissant un cadre commun et des plateformes interopérables pour la consolidation des données et des informations de gestion ;
- **lancer une « opération commando » pour répondre de manière urgente et décisive à la nécessité de simplifier les processus administratifs et de réduire le fardeau bureaucratique**²² : nécessaire prise de conscience par la direction du CNRS du profond niveau de frustration régnant dans l'ensemble du système, actions concrètes à mener pour simplifier et unifier l'administration quotidienne, réconciliation des activités académiques et administratives via notamment la notion de service et de confiance mutuelle, définition d'un plan de recrutement et de fidélisation des personnels d'appui et de soutien ;
- **renforcer la politique scientifique et la stratégie de partenariat, ainsi que la prise de risque, et mettre en œuvre régulièrement des évaluations et des comparaisons internationales**, en développant une politique scientifique mieux définie, en mettant en place une évaluation internationale régulière pour tous les Instituts, en créant un cadre général pour évaluer l'impact global du CNRS dans tous les aspects de ses contributions à la société, en facilitant l'émergence de nouveaux thèmes de recherche, en particulier ceux qui favorisent l'interdisciplinarité et la transdisciplinarité, en encourageant les chercheurs à profiter de leurs postes permanents pour prendre plus de risques, en clarifiant la stratégie de partenariat, avec

²² Lors de ses visites en mai 2023, le comité d'experts a été frappé tant par la lourdeur administrative à laquelle était confrontée les équipes du CNRS que par l'absence de prise de conscience du problème par la direction du CNRS. Ce constat est antérieur à la publication, en juin 2023, du *Livre blanc sur les entraves à la recherche* du conseil scientifique du CNRS.

l'objectif que chaque partenariat scientifique apporte une contribution bien identifiée à la mise en œuvre de la politique du CNRS ;

- **accélérer le développement de l'innovation et du transfert technologique** en poursuivant les initiatives déjà prises et en mesurant les résultats : culture de l'innovation, grands projets collaboratifs (industrie, UMR) d'innovation au niveau national, meilleur partage avec les universités de la gestion du transfert de technologie et des relations avec les partenaires industriels régionaux, renforcement des partenariats soutenant le développement européen et international de l'industrie ;
- **exercer un rôle moteur et être force de proposition au niveau européen** (sachant que le CNRS coordonne peu de projets de recherche et développement financés par l'Union européenne et que, malgré un réel succès, sa participation au Conseil européen de la recherche affiche un relatif manque de dynamisme), en définissant des initiatives ambitieuses et disruptives rassemblant l'expertise scientifique européenne dans des secteurs innovants (en partenariat avec les meilleures institutions européennes), en élaborant une stratégie européenne du CNRS avec les universités et les partenaires et en la partageant pour faciliter la reconnaissance des ambitions, des orientations et des priorités, en fixant des objectifs clairs et ambitieux pour une participation accrue aux programmes de recherche et d'innovation de l'Union européenne ;
- **encourager une culture de la durabilité, de l'intégrité scientifique et de la recherche responsable** : renforcement de la recherche dans des domaines d'intérêt national et international (changement climatique, déclin de la biodiversité, sécurité de l'intelligence artificielle), intensification des efforts d'adaptation de l'organisation et du fonctionnement du CNRS à la durabilité, sensibilisation aux questions éthiques liées à la recherche et à la technologie, transmission et compréhension à tous les niveaux du message sur l'intégrité scientifique, définition des mesures à prendre en cas d'inconduite ;
- **améliorer le partage des connaissances et la communication au service de la société**, en renforçant la contribution du CNRS au développement de la société grâce à la diffusion des connaissances, en reconnaissant cette responsabilité au plus haut niveau, en fournissant des moyens, des formations et des outils aux Instituts et aux UMR pour favoriser l'implication dans la société, et en incluant cette dimension dans l'évaluation des unités et des chercheurs, en augmentant le niveau de la communication avec le grand public et avec le gouvernement, en créant un cadre général pour évaluer l'impact global du CNRS dans tous les aspects de ses contributions à la société.

Bernard LARROUTUROU achève son intervention en résumant la conclusion du comité d'évaluation, qui :

- considère le CNRS comme une **institution de recherche majeure et de classe mondiale** ;
- reconnaît la **singularité** du modèle CNRS, reposant principalement sur la force des **UMR** dont l'organisation réclame de la **transparence**, de la **coordination**, des **stratégies** de partenariat claires et des **responsabilités** partagées ;
- souligne que les autres **principales questions** pour l'avenir du CNRS portent sur : l'actualisation de son rôle, la gouvernance, le développement des talents scientifiques, le soutien administratif, le dialogue entre la société et la science, l'innovation et l'émergence de nouveaux thèmes de recherche ;
- comprend que ses analyses peuvent être discutées, mais espère que le CNRS saura saisir l'**opportunité** de concrétiser les recommandations en fonction de ses possibilités, de sa culture et de ses ambitions, à l'avantage de ses missions, de son avenir, de la recherche et de la société française.

Se félicitant de la publication d'un tel rapport ayant le mérite de ne pas taire différents problèmes du CNRS, **Didier ROUX** se demande si le comité a établi un lien entre le manque d'interdisciplinarité, qu'il semble regretter, et la création des Instituts. À ses yeux en effet, les Instituts ont généré un certain cloisonnement disciplinaire de la recherche au CNRS.

Bernard LARROUTUROU répond que l'objet du comité était de s'attacher à examiner les spécificités du champ d'action des dix Instituts sans pour autant évaluer chacun d'eux. Une réunion permettant un échange approfondi entre un sous-groupe d'experts et l'équipe de direction de chaque Institut a été incluse dans le programme de la visite d'évaluation. Ainsi, le comité a été sensibilisé au fil des entretiens sur le poids des Instituts et leur autonomie, tant les uns par rapport aux autres que par rapport à l'institution CNRS elle-même, et a constaté que ce fonctionnement ne facilitait pas les collaborations.

Observant qu'un laboratoire de recherche pourrait voir son existence remise en cause par un rapport dont le propos serait identique, **René GUINEBRETIERE** salue le travail d'évaluation du comité, qui a énoncé franchement les faiblesses du CNRS et opportunément critiqué deux écueils majeurs : d'un côté, la lourdeur administrative qui retarde les projets et a des répercussions sur les missions des équipes des unités CNRS dont il fait lui-même partie, de l'autre, la verticalité de la gouvernance pour laquelle il est recommandé de séparer la présidence de la direction générale – ce qui est une proposition très intéressante.

Didier ROUX note que le rapport pointe – comme un grand nombre d'universitaires d'ailleurs – le retard pris par le CNRS au regard des progrès accomplis par plusieurs grandes universités.

Partageant son expérience de directeur de recherche au CNRS, d'ancien membre du cabinet du ministre en charge de la recherche et d'actuel conseiller recherche de France Universités, **Paul INDELICATO** témoigne que le rapport est frappant en ce qu'il traduit très bien la réalité des aberrations administratives auxquelles sont confrontés les chercheurs et les enseignants-chercheurs. Malgré des nuances selon les délégations régionales – certaines étant plus accommodantes que d'autres – la situation est souvent ubuesque : procédures bureaucratiques chronophages, défaut de coordination entre les Instituts, complexité d'utilisation du logiciel Notilus, règles différentes voire contradictoires d'une délégation à l'autre, absence d'autonomie budgétaire des laboratoires vis-à-vis de la direction, etc.

Sur tous ces sujets, **Didier ROUX**, **René GUINEBRETIERE** et **Paul INDELICATO** souhaitent que le comité d'évaluation soit entendu, que ses recommandations soient exploitées – en premier lieu par les parties prenantes qui reprochent au CNRS ses dysfonctionnements – et ne demeurent pas lettre morte.

Geneviève ALMOUZZI abonde dans ce sens. Le rapport d'évaluation révèle une analyse fine du système et donne des pistes de réflexion qui doivent être comprises comme un levier d'évolution et de progression pour le CNRS – surtout en matière de simplification, à laquelle aspire la communauté des chercheurs et des enseignants-chercheurs. Quant à l'enjeu de la politique des moyens, si la comparaison avec les Instituts Max-Planck est discutable étant donné leurs ressources financières nettement plus élevées, elle est aujourd'hui essentielle car le CNRS doit maintenant s'adapter au contexte actuel.

Soulignant que le CNRS reste malgré tout un très grand organisme avec une puissance de recherche exceptionnelle, **Didier ROUX** confirme que son rôle a changé au cours des cinquante dernières années et que des transformations s'imposent, en particulier dans le cadre de l'autonomie des universités, pour surmonter les difficultés budgétaires, administratives et conjoncturelles. Nul doute que le présent rapport d'évaluation, dont la qualité a été reconnue aussi bien par les membres du collège que par un large public au vu des commentaires positifs dont la presse s'est fait l'écho, vise à accompagner le CNRS sur la voie de l'amélioration et du renouvellement.

Avant de clore la séance, **Didier ROUX** remercie tous les membres du collège pour leur participation et rappelle que la **prochaine séance**, qui aura lieu le **mercredi 6 mars 2024** en format hybride, à distance et dans les locaux du Hcéres, traitera notamment du compte financier et du rapport d'activité 2023 du Hcéres.

Fin des travaux à 17 heures 10.

Le président de séance

SIGNÉ

Didier ROUX

Le président par intérim

SIGNÉ

Stéphane LE BOULER